

ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ДО ЦИВІЛЬНИХ ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВІВ: ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

©2025 **СТОЛЯРУК Х. С., РУПАК А. А., ДОМАНОВА А. А.**УДК 331.316.35
JEL Classification: J24; L31; M14**Столярук Х. С., Рупак А. А., Доманова А. А.**

Виклики соціальної адаптації ветеранів до цивільних трудових колективів: інструменти впливу громадських організацій

Стаття розглядає нагальну проблему соціальної адаптації ветеранів війни в Україні, включно з особами з інвалідністю, отриманими під час бойових дій, до цивільних трудових колективів на тлі повномасштабного російського вторгнення. Проаналізовано виклики професійної реінтеграції, пов'язані з психологічними бар'єрами, упередженнями, побоюваннями роботодавців та культурною прірвою між військовим і цивільним середовищами. За мету цього дослідження було поставлено: обґрунтувати особливості адаптації в трудовому середовищі, оцінити готовність колективів до екологічної взаємодії (враховуючи тригери, емоційні стани), оцінити рівні упереджень, що впливають на командну роботу, та визначити інструменти громадських організацій для реінтеграції ветеранів. Емпірична частина статті представлена результатами проведеного соціологічного дослідження шляхом онлайн-анкетування 52 респондентів (листопад 2025 р.), результати якого свідчать про високий рівень соціальної чутливості, емпатії та готовності колективів до підтримки ветеранів (72–84% позитивних відповідей щодо комунікації, адаптації середовища та врахування тригерів). Водночас виявлено приховані упередження (44%) та потребу в освіті. Аналіз ролі та інструментів впливу громадських організацій у процесі реінтеграції ветеранів до цивільних трудових колективів було проведено на прикладі таких ГО: «Центр зайнятості вільних людей» (перекваліфікація, підприємництво, курс для бізнесу, посібники); «Плем'я» (база вакансій, адаптація навичок, заходи для роботодавців); «Асоціація підприємців-ветеранів АТО» (фінансування, консультування, адвокація); «АСМП Україна» (посібники для менеджерів); та інші, що просувають політики та навчання задля забезпечення ефективної реінтеграції ветеранів у цивільне життя та ринок праці. Висновки підкреслюють необхідність посилення інклюзивної корпоративної культури та подальших досліджень впливу ветеранських політик на командну взаємодію.

Ключові слова: соціальна адаптація, ветерани, особи з інвалідністю, цивільні трудові колективи, реінтеграція, соціальна відповідальність**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-401-409>**Табл.:** 1. **Бібл.:** 20.**Столярук Христина Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)**E-mail:** khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>**Рупак Аліна Антонівна** – здобувач, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)**E-mail:** alina.ruppach@gmail.com**Доманова Андріана Андріївна** – здобувач, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)**E-mail:** andrianakotornik217@gmail.comUDC 331.316.35
JEL Classification: J24; L31; M14

Stoliaruk K. S., Rupak A. A., Domanova A. A. Challenges of Social Adaptation of Veterans to Civilian Work Teams: Tools for Public Organizations' Influence

This article examines the pressing issue of social adaptation of war veterans in Ukraine, including individuals with disabilities sustained during combat, to civilian work teams in the context of the full-scale Russian invasion. The authors analyze the challenges of professional reintegration related to psychological barriers, prejudices, employer apprehensions, and the cultural gap between military and civilian environments. The aim of this study is to substantiate the specifics of adaptation in the workplace, assess teams' readiness for cooperative interaction (considering triggers and emotional states), evaluate levels of prejudice affecting teamwork, and identify the tools that public organizations can use to facilitate veterans' reintegration. The empirical part of the article is presented through the results of a sociological study conducted via an online survey of 52 respondents (November 2025), which indicate a high level of social sensitivity, empathy, and the readiness of teams to support veterans (72–84% positive responses regarding communication, environmental adaptation, and consideration of triggers). At the same time, hidden biases were revealed (44%) and a need for education was identified. The analysis of the role and influence tools of public organizations in the process of reintegrating veterans into civilian work teams was conducted using the following NGOs as examples: «Center for the Employment of Free People» (retraining, entrepreneurship, business course, manuals); «Tribe» (vacancy database, skills adaptation, events for employers); «Association of ATO Veteran En-

trepreneurs» (funding, consulting, advocacy); «ASMP Ukraine» (manuals for managers); and others that promote policies and training to ensure the effective reintegration of veterans into civilian life and the labor market. The conclusions highlight the need to strengthen an inclusive corporate culture and to conduct further research on the impact of veteran policies on team interaction.

Keywords: social adaptation, veterans, people with disabilities, civilian work teams, reintegration, social responsibility.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 20.

Stoliaruk Khrystyna S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Rupak Alina A. – Applicant, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: alina.ruppach@gmail.com

Domanova Andriana A. – Applicant, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: andrianakomornik217@gmail.com

Вступ. Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила структуру ринку праці та соціально-економічні умови життя мільйонів громадян. Однією з найвразливіших груп, яка потребує системної підтримки, стали ветерани та особи, які отримали інвалідність унаслідок бойових дій. За прогнозами, протягом найближчих років до цивільного життя повернуться від 4 до 5 мільйонів військовослужбовців, і значна частина з них зіткнеться з труднощами професійної реінтеграції. У цих умовах питання профорієнтації та адаптації ветеранів стає ключовим елементом державної політики зайнятості та важливим викликом для роботодавців.

Реінтеграція ветеранів у трудові колективи ускладнюється не лише потребою у перекваліфікації чи зміні професійної траєкторії, а й соціально-психологічними бар'єрами. Частина ветеранів стикається з упередженим ставленням, недостатнім розумінням їхніх потреб, страхом роботодавців щодо можливих поведінкових реакцій або стану здоров'я. Водночас люди з військовим досвідом мають високий рівень дисципліни, стресостійкості та відповідальності – компетентностей, що є цінними для будь-якої команди.

Особливо складною є адаптація осіб, які отримали інвалідність. Для них інтеграція до трудового середовища передбачає не лише професійну, а й соціальну, психологічну й фізичну підтримку. Питання доступності робочого місця, толерантності колективу, готовності керівників до інклюзивних практик визначають успішність подальшої професійної реалізації цих працівників.

Таким чином, адаптація ветеранів і людей з інвалідністю до нового робочого середовища має розглядатися як завершальний і ключовий етап профорієнтаційного процесу. Саме на цьому етапі визначається, чи зможе людина не лише отримати роботу, а й стати повноцінним членом команди, відчувати підтримку, подолати бар'єри сприйняття та відновити професійну ідентичність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Все більшу увагу науковці та практики приділяють питанням реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Так, Пшик-Ковальська О., Замулко І., Перун В. у своїй роботі досліджують адміністративні механізми та управлінські рішення щодо перспектив

соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В., проводячи аналіз сучасних практик онбордингу персоналу, до уваги беруть виклики війни та можливості адаптації системи кадрового забезпечення підприємства до них. Лучанінова О. та Пилипчук Я. у своїй праці досліджують ізраїльський досвід реабілітації військових ветеранів для системи підготовки військових психологів в Україні. Махлузарідес М., Харченко В., Середа П. здійснили широке дослідження, присвячене адаптації до цивільного життя, зокрема виокремили ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні. Зарубіжні дослідники Sachdev S., Dixit S. у своїй праці систематизували аналіз досвіду культурного переходу від військової до цивільної культури військовослужбовців у відставці. Чернишова І., Перун Ю., Бойченко О. видали посібник для керівників щодо адаптації ветеранів в організацію після повернення з війни. Коленіченко Т. ділиться досвідом реалізації проекту «Норвегія – Україна» щодо ролі громадської організації в процесі соціальної адаптації ветеранів гібридної війни. Кохан В., Новіков Є., Шаповалова О. та ін. присвятили свою монографію аналізу правового забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни.

Виділення невирішених раніше проблем. Попри зростаючу увагу держави, роботодавців та наукової спільноти до питань професійної реінтеграції ветеранів і осіб, які отримали інвалідність унаслідок війни, низка ключових аспектів цього процесу залишається недостатньо опрацьованою. Існуючі дослідження зосереджені переважно на медичній та соціальній реабілітації, питаннях зайнятості або потреби у перекваліфікації, однак мало уваги приділяється тому, як саме ці працівники інтегруються у трудове середовище та які бар'єри можуть виникнути під час їхньої адаптації на новому робочому місці. На часі є детальний аналіз, спрямований на оцінку готовності цивільних трудових колективів екологічно співпрацювати з ветеранами. Також у цьому дослідженні особливу увагу хочемо присвятити ролі громадських організацій, оскільки їх кількість за останні роки зростає, тому актуальним є аналіз напрямів їхньої діяльності саме в контексті соціальної адаптації ветеранів до цивільних трудових колективів.

Виходячи з викладеного вище, **метою** написання статті є обґрунтування особливостей соціальної адаптації ветеранів до цивільного трудового середовища, моніторинг готовності трудових колективів враховувати їхні індивідуальні потреби та виявляти можливі труднощі командної взаємодії, а також оцінювання ролі громадських організацій у сприянні більш ефективній реінтеграції ветеранів у подальше цивільне трудове життя.

У статті заплановано здійснити соціологічне дослідження засобами анкетування групи респондентів, яке буде спрямоване на підтвердження або спростування гіпотези щодо поширених упереджень у сфері соціальної адаптації ветеранів, рівня готовності до підтримки їхніх потреб, впровадження коректних моделей комунікації та ставлення до психологічної й організаційної адаптації ветеранів після повернення до роботи. Також передбачено на прикладі діючих громадських організацій визначити інструменти їх впливу на соціальну адаптацію ветеранів до цивільних трудових колективів.

Задля досягнення поставленої мети нами визначено такі завдання:

- сформулювати ключові виклики соціальної адаптації ветеранів до цивільних трудових колективів;
- проаналізувати готовність трудових колективів екологічно сприймати можливі тригери, стресові реакції та емоційний стан ветеранів, а також розуміння необхідності адаптації робочого середовища для таких колег;
- оцінити рівень упереджень і страхів у взаємодії з людьми, які повернулись зі служби, та їхній вплив на ефективність спільної командної роботи;
- визначити роль громадських організацій в соціальній адаптації ветеранів в трудові колективи та виокремити інструменти такого впливу з-поміж інших напрямків їхньої діяльності.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Поняття адаптації є невід'ємною частиною професійної орієнтації, а саме заключною її ланкою. Професійна орієнтація трактується як багатогранне явище, що охоплює різні аспекти підготовки особи до професійної діяльності. Науковці підходять до його визначення як до системи соціальних і педагогічних впливів задля здійснення усвідомленого вибору професії, та як цілеспрямований процес формування внутрішньої готовності та мотивації до прийняття професійного рішення. На рівні державного регулювання структура системи професійної орієнтації включає інформаційний супровід, професійні консультації, процедури професійного відбору й заходи, спрямовані на подальше оволодіння професійною діяльністю. Зокрема, професійна адаптація забезпечує входження працівника у трудове середовище й досягнення ним необхідного рівня майстерності [1; 2].

Саме на етапі адаптації відбувається перехід від профорієнтаційної підготовки до реального включення особи у професійну діяльність. У сучасних організаціях ключовим інструментом цього процесу виступає онбординг – цілісна система дій, яка охоплює знайомство новачка з корпоративною культурою, правилами роботи, основними процедурами та необхідними технічними й соціальними

навичками. Ефективно вибудований онбординг забезпечує швидше входження працівника в команду, підвищує рівень його професійної впевненості та сприяє формуванню стійких робочих взаємин [3].

Особливого значення проблематика адаптації набуває в умовах війни. На сучасному етапі перед державою стоїть завдання не лише забезпечити зайнятість демобілізованих громадян, а й створити умови для їхньої повноцінної інтеграції у трудові колективи з іншими нормами і стилями поведінки. Ветерани, які повертаються з бойових дій, часто стикаються з наслідками фізичних та психологічних травм, тому їхня адаптація потребує комплексного поєднання кадрових, соціальних і психологічних механізмів. Враховуючи прогнозоване повернення 4–5 мільйонів ветеранів і ветеранок до цивільного життя, питання їхнього працевлаштування та інтеграції стає ключовим соціально-економічним викликом для країни [4; 5].

Значним є й обсяг індивідуальних труднощів, які ветерани відчувають у процесі реінтеграції. За результатами дослідження Rescog, проведеного у 2024 році, сприйняття здатності до адаптації визначається частотою виникнення бар'єрів у повсякденній діяльності. Загальний бал індикатора «Труднощі з адаптацією до цивільного життя» становить 5,8 із 10, що вказує на помірний, але системний рівень викликів. Зокрема, 51 % ветеранів повідомляють про труднощі із зосередженням та утриманням уваги, що свідчить про потребу у когнітивній або психологічній адаптації. У 44 % виникають труднощі з опануванням нових навичок, що може бути пов'язане з необхідністю відповідати новим професійним вимогам. Також 41 % відчувають складнощі з пошуком і збереженням роботи, що відображає проблеми з працевлаштуванням, зміною професійного напрямку або адаптацією до цивільного ринку праці [6].

Компанії, чий працівники-ветерани повернулися з фронту, у більшості говорять про те, що всі ці люди змінилися, і що організаціям (компаніям, підприємствам, спільнотам) потрібно готуватися до їх інтеграції та адаптації. Водночас перед компаніями постає вибір, яким чином їм як роботодавцям проявити свою соціальну відповідальність, і в який спосіб адаптувати свою стратегію, бізнес-процеси та корпоративну культуру до цих змін. Досвід українських компаній показує, що вони намагаються провести всім демобілізованим працівникам ретельне медичне обстеження для того, щоб виявити приховані проблеми зі здоров'ям, забезпечити ветеранам відповідне робоче місце і допомагати їм влитися у колектив, якщо це буде можливо [7].

Сучасні дослідження засвідчують, що значна частина ветеранів після повернення зі служби стикається з вираженою «культурною прірвою» між військовим та цивільним середовищами. Йдеться про суттєві відмінності у підходах до ієрархії, стилю комунікації, способів ухвалення рішень, норм поведінки та очікувань щодо дисципліни, що формують зовсім іншу систему взаємодії. Такий контраст нерідко спричиняє дезорієнтацію, втрату звичного укладу життя та кризу ідентичності, оскільки людина має переосмислювати власну роль поза структурованою військовою моделлю. У дослідженнях також зазначається, що перехід до цивільного життя для багатьох ветеранів супроводжується зниженням задоволеності життям: навіть за умови

працевлаштування вони можуть відчувати психологічний дискомфорт, соціальну ізоляцію, труднощі у вибудовуванні нових міжособистісних зв'язків і відновленні почуття приналежності. Такі виклики потребують системної підтримки з боку роботодавців, фахівців соціальної сфери та державних програм реінтеграції, спрямованих на пом'якшення культурного переходу та формування нових механізмів соціальної адаптації ветеранів [8].

Основний потенціал трудових, освітніх та цифрових прав у механізмі адаптації ветеранів війни до цивільного життя – це фактор не лише ситуативного, але й системного творення максимально вигідних умов для достойної та гідної їх зайнятості, для саморозвитку, вдосконалення захисту їх трудових та освітніх інтересів, повноцінної реалізації їх функцій як почесних членів суспільства [9].

У цьому контексті важливо враховувати й міжнародний досвід, зокрема Ізраїлю, де система психологічної підтримки охоплює діагностику, профорієнтацію, реабілітацію, посткризове тестування та роботу з сім'ями військовослужбовців. Така багаторівнева структура забезпечує комплексний супровід ветеранів на етапах переходу до цивільного життя [10].

Зростання кількості демобілізованих військовослужбовців актуалізує необхідність розширення інструментів підтримки, орієнтованих на їх успішну професійну реінтеграцію.

Проте повноцінна адаптація працівника неможлива поза контекстом командної взаємодії. Саме робочий колектив стає середовищем, де людина набуває нових компетентностей, формує професійну ідентичність та інтегрується у соціально-психологічну структуру організації. Тому дослідження процесів адаптації невід'ємно пов'язане з аналізом міжособистісних відносин, рівня підтримки в команді та можливих бар'єрів, які впливають на ефективність взаємодії.

Вищезазначені факти підтверджують актуальність проведення емпіричного дослідження, спрямованого на

моніторинг ставлення представників цивільних трудових колективів до взаємодії з ветеранами та людьми з інвалідністю, а також на оцінку готовності колективів до впровадження інклюзивних практик у сучасних українських організаціях.

Соціологічне дослідження було проведене у листопаді 2025 року методом онлайн-анкетування, спрямованого на виявлення особливостей ставлення працівників до взаємодії з ветеранами та людьми з інвалідністю у робочому середовищі. У дослідженні взяли участь 52 респонденти різного віку, професійного досвіду та галузевої належності, що забезпечило різноманітність поглядів та дозволило сформулювати узагальнену картину сучасних соціальних установок.

Авторська анкета містила питання закритого типу з вибором однієї відповіді, що дозволило зафіксувати переважаючі тенденції у ставленні працівників до інклюзивної взаємодії. Значна частина запитань була орієнтована на визначення готовності респондентів до психологічної підтримки колег, адаптації робочого середовища, сприйняття професійних можливостей людей з інвалідністю, а також ставлення до потреб ветеранів після повернення зі служби.

У межах опитування респонденти оцінювали різні аспекти взаємодії з ветеранами та людьми з інвалідністю, обираючи один із запропонованих варіантів відповідей. Усі запитання мали формат одиночного вибору, що дозволило зафіксувати найбільш поширені погляди та встановити домінуючі установки щодо підтримки колег, готовності до адаптації робочого середовища та ставлення до можливих упереджень. У табл. 1 наведено ключові індикатори та відповідні розрахункові показники відповідей, які відображають узагальнену позицію учасників щодо основних аспектів взаємодії у команді. Отримані результати демонструють домінуючі позиції, рівень толерантності, поширені упередження та готовність працівників до інклюзивних практик.

Таблиця 1

Результати оцінювання готовності представників цивільних трудових колективів до взаємодії з ветеранами

№	Індикатор	Показник / Розрахункові значення	Коментар
1	2	3	4
1	Уявлення про коректну взаємодію з людиною, яка брала участь у військових діях	Повага без нав'язливих питань – 72%; Обережність з урахуванням особливостей – 24%	Більшість респондентів надають перевагу ненав'язливій та рівній комунікації, що свідчить про високий рівень соціальної чутливості
2	Потреба у психологічній адаптації після служби	«Так, це природно» – 72%; «Можливо, залежить від людини» – 28%	Переважає більшість визнає необхідність адаптації ветеранів, демонструючи розуміння впливу бойового досвіду
3	Ставлення до можливих тригерів ветеранів (гучні звуки, конфлікти)	Готові враховувати та підтримати – 84%	Високий рівень емпатії та готовності до коректної поведінки у складних ситуаціях
4	Реакція на стрес або емоційну напругу колеги	Даю людині простір, не тисну – 60%; Пропоную підтримку – 32%	Домінує стратегія ненав'язливої підтримки, що є здоровою моделлю взаємодії у команді
5	Сприйняття професійних здібностей людей з інвалідністю	«Так» / «У більшості випадків» – 64%	Респонденти здебільшого вірять у здатність людей з інвалідністю виконувати складні завдання, визнаючи важливість інклюзії

1	2	3	4
6	Ставлення до адаптації робочого середовища для працівника з інвалідністю	Позитивно – 72%	Респонденти демонструють готовність враховувати потреби колег та адаптувати умови праці
7	Наявність упереджень щодо людей після тривалої служби	Не мають упереджень – 22%; Частково – 22%; Є побоювання – 44%	Виявлено помітний рівень прихованих упереджень, що може впливати на соціально-психологічний клімат у колективах
8	Готовність пройти навчання щодо взаємодії з ветеранами	«Так» – 44%; «Можливо» – 42%	Понад 80% готові або потенційно готові до навчання, що свідчить про відкритість до розвитку компетенцій інклюзивної взаємодії
9	Готовність підтримати колегу-ветерана гнучким графіком	«Так» – 60%; Частково – 38%	Переважає більшість респондентів готові до організаційної підтримки ветеранів на робочому місці
10	Ставлення до перерозподілу завдань через індивідуальні потреби людини з інвалідністю	«Нормально, це справедливо» – 78%	У команді домінує розуміння важливості рівних можливостей та адаптивності робочих процесів

Джерело: розроблено авторами

Аналіз отриманих відповідей дав змогу виявити низку важливих тенденцій, що відображають реальний стан інклюзивності та готовності колективів до підтримки співробітників із різним життєвим досвідом і потребами.

По-перше, результати демонструють загалом високий рівень соціальної чутливості респондентів. Більшість опитаних (72%) вважають, що з людиною, яка брала участь у бойових діях, слід спілкуватися з повагою та без нав'язливих розпитувань. Ще 24% підкреслюють важливість обережності з урахуванням можливих психологічних особливостей. Це свідчить про сформоване розуміння етичних норм взаємодії з ветеранами та про відсутність стереотипного або зверхнього ставлення.

По-друге, значна частина респондентів визнає потребу ветеранів у психологічній адаптації після служби (72%). Така позиція відображає загальне усвідомлення впливу військового досвіду на емоційний стан людини та готовність колективів враховувати цю специфіку.

Особливу увагу слід приділити ставленню до ветеранів з інвалідністю. Понад половину респондентів (64%) переконані, що люди з інвалідністю можуть успішно виконувати професійні завдання, а 72% позитивно ставляться до необхідності адаптації робочого середовища. Показово й те, що 78% вважають справедливим перерозподіл обов'язків у разі потреби колеги, що свідчить про високий рівень готовності до командної підтримки та розуміння принципів рівних можливостей.

Водночас рівень прихованих упереджень залишається помітним: 44% респондентів зазначили, що певні побоювання щодо взаємодії з ветеранами все ж існують. Це вказує на необхідність подальшого розвитку корпоративної освіти щодо особливостей комунікації та підтримки людей з бойовим досвідом.

Позитивним є й той факт, що понад 80% опитаних готові або потенційно готові пройти навчання, спрямоване на розвиток компетентностей взаємодії з ветеранами. Така тенденція свідчить про відкритість до професійного та міжособистісного розвитку.

Аналіз відповідей вказує також на високий рівень готовності до організаційної підтримки, зокрема до впровадження гнучкого графіка або адаптивних умов праці для ветеранів (60% – повна підтримка, 38% – часткова). Це підтверджує прагнення працівників сприяти інтеграції колег, які можуть потребувати індивідуального підходу.

Узагальнюючи результати соціологічного дослідження, можна зробити такі ключові висновки:

- переважає позитивне та етичне ставлення до ветеранів, в тому числі людей з інвалідністю, що формується на основі соціальної чутливості та усвідомлення етичних норм взаємодії;
- інклюзивні практики сприймаються як необхідні, а працівники готові брати участь у створенні комфортного робочого середовища для колег з особливими потребами;
- спостерігається розрив між декларованими цінностями та прихованими побоюваннями, що вказує на потребу у додаткових освітніх заходах;
- готовність до навчання та психологічної підтримки є високою, що створює сприятливі умови для розвитку інклюзивної корпоративної культури;
- командна взаємодія демонструє потенціал до подальшого вдосконалення,
- особливо у сфері емоційної компетентності керівників та розуміння потреб ветеранів.

Водночас дослідження має певні обмеження. Зокрема, вибірка становила 52 особи, що може звужувати можливості узагальнення результатів. Крім того, опитування проводилося в умовах воєнного часу, що може впливати на емоційність відповідей та підвищену чутливість до теми. Однак, в цілому, результати підтверджують важливість посилення інклюзивних процесів в українських організаціях та підкреслюють роль психологічної готовності колективів та забезпеченні комфортного середовища для ветеранів.

Вищезазначене дає підстави припустити, що як ветерани, так і роботодавці мають потребу у розвитку навичок екологічної взаємодії в сьогоденних реаліях. В цьому ас-

пекті відповідні напрямки діяльності громадських організацій набувають важливого значення. Зокрема, Громадська організація «АСМП УКРАЇНА», яка є філією міжнародної Асоціації професіоналів з управління змінами АСМР Global в Україні, у 2023 році розробила посібник для керівників, що присвячений особливостям адаптації ветеранів в організації після повернення з війни. Спільнота експертів, практиків, консультантів з управління змінами, які у своїй діяльності керуються принципами Change Management та Стандартом АСМР, концентрують свою увагу на управлінні змінами й мають амбітні цілі змінити традиційний спосіб мислення в управлінні бізнесом та організаціями, враховуючи військові наслідки [7].

Завдання у сфері адаптації полягають у подальшому підвищенні рівня стресостійкості окремих ветеранів, розширення моделей емоційного реагування та поведінки. Кінцевою метою такої діяльності повинна стати їх реінтеграція до мирного життя, включення в систему людських контактів на рівні особистості. Отже, в процесі реалізації програми професійної перепідготовки та соціальної адаптації важлива роль відводиться саме громадській організації. Оскільки набір групи, її діагностика, підготовка науково-педагогічних працівників до роботи з групою слухачів, яка має свої особливості, підбір заходів з соціальної адаптації дозволяє створити умови для успішного процесу адаптації ветеранів до нових умов життєдіяльності [11].

Аналіз діяльності громадських організацій, дозволив виділити серед них найбільш популярні, які приділяють увагу саме досліджуваному у цій статті питанням.

Так, громадська організація «Центр зайнятості вільних людей» реалізує наступні напрями:

- професійна реінтеграція ветеранів/-ок;
- працевлаштування, перекваліфікація та розвиток підприємництва серед ВПО;
- підвищення економічної спроможності жінок;
- забезпечення рівних прав та можливостей на ринку праці: гендерна рівність, подолання та попередження стигматизації вразливих груп;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності, залучення бізнесу до вирішення соціальних проблем;
- посилення самозарядних спільнот, створення умов для діалогу та згуртованості громад;
- миробудування через реінтеграцію у суспільство людей, постраждалих від збройних конфліктів, налагодження соціальних зв'язків [12].

З-поміж програм, які представляє ГО «Центр зайнятості вільних людей», заплановано у січні 2026 року навчальний курс «Навігація повернення ветеранів: покроковий гід для компаній». Курс розраховано на великий, середній та малий бізнес, компанії, установи та організації, зокрема HR-ів, рекрутерів, менеджерів з комунікацій, менеджерів ветеранських проектів, керівників. Крім того, ця ГО розробила посібник, який присвячений формуванню рекомендацій щодо впровадження ефективної програми реінтеграції ветеранів/-ок у компанію. Як зазначає ГО, посібник підвищить розуміння роботодавців щодо особливостей професійної реінтеграції ветеранів/-ок, надасть алгоритм розроблення Програми реінтеграції ветеранів/-ок

у компанії, інструменти для роботи з ветеранами, які мають інвалідність [12; 13].

Вагомий внесок у розвиток ефективної реінтеграції ветеранів у цивільний ринок праці робить ГО «Асоціація підприємців-ветеранів АТО», напрямками діяльності якої є:

- фінансування ветеранських бізнесів від партнерів;
- комунікаційна підтримка ветеранських бізнесів;
- консультування від фахових експертів;
- адвокація ветеранського підприємництва;
- допомога з доступом до міжнародних ринків;
- освітні проекти для підприємців-ветеранів [14].

Громадська організація «Плем'я» також долучилась до спільнот, які активно беруть участь в реінтеграції ветеранів у цивільний ринок праці, концентруючи свої зусилля на:

- створення бази вакансій для ветеранів з актуальними пропозиціями від відповідальних роботодавців;
- допомога ветеранам адаптувати свої навички до потреб ринку праці;
- залучення бізнесу до співпраці, підкреслюючи переваги працевлаштування ветеранів;
- проведення тренінгів та кар'єрних консультацій, що допомагають ветеранам знайти своє місце у мирному житті;
- організація подій для ветеранів та роботодавців з метою сприяння ефективній взаємодії та побудові довіри [15].

ГО «Правозахисний центр Принцип», окрім безпосередньої правничої допомоги ветеранам, проводить ряд заходів та публікує актуальні дослідження, як в контексті міжнародного досвіду, так і планування українських стратегій реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Так, у своєму дослідженні «Перехід від військової служби до цивільного життя: контексти, досвіди, рішення» ГО опублікувала актуальні міністерські політики [16]:

У березні 2024 року система професійного переходу військовослужбовців увійшла до Ukraine Facility – масштабної програми підтримки України з боку Європейського Союзу. В рамках Ukraine Plan, документа, що окреслює понад сотню необхідних реформ для європейської інтеграції України, було визначено основні параметри реформування механізмів переходу від військової до цивільної кар'єри. Запропонована реформа розглядає професійний перехід не лише як інструмент соціальної адаптації, але і як елемент підвищення привабливості військової служби через розширення гарантій для військовослужбовців [17].

2024 року Міністерство оборони надало своє бачення системи професійного переходу військовослужбовців, інтегрувавши це питання як окремий розділ у документі «Політика залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони». Цей документ розглядає професійну реінтеграцію як невіддільну частину повного циклу військової кар'єри та окреслює механізми взаємодії між Міністерством оборони, органами військового управління ЗСУ та іншими державними і недержавними структурами, особливо на етапі підготовки до звільнення [18].

Влітку 2024 року питання системного підходу до професійного переходу військовослужбовців отримало стратегічне визнання на найвищому державному рівні. На VII Міжнародному державному форумі було підписано два взаємопов'язані укази Президента, що ініціювали розробку Стратегії формування системи переходу від військової служби до цивільного життя, яку було схвалено Кабінетом міністрів України відповідним розпорядженням від 31 грудня 2024 року [19].

ГО «Простір можливостей» також у своїй діяльності, з-поміж інших напрямків, приділяє увагу роботі з бізнесом в контексті ефективних ветеранських політик, розглядаючи роботодавців як складовий елемент соціально-економічної реінтеграції ветеранів та членів родин. Крім того, організація займається навчанням та присвоєнням кваліфікацій фахівцям, які працюють або планують працювати з ветеранами [20].

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що адаптація ветеранів, в тому числі осіб з інвалідністю, до цивільного трудового середовища є складним процесом, який поєднує професійні, соціальні, психологічні та культурні компоненти. Результати аналізу наукових джерел, законодавчої бази і проведеного емпіричного дослідження підтверджують, що успішна професійна реінтеграція ветеранів неможлива без усвідомлення специфіки їхнього досвіду, потреби у психологічній підтримці, подолання упереджень та створення умов, що сприяють відновленню почуття безпеки й приналежності до цивільного трудового колективу.

Соціологічні дані демонструють високий рівень заявленої толерантності та готовності працівників до підтримки ветеранів і людей з інвалідністю, зокрема шляхом адаптації умов праці, впровадження гнучкого графіка та коректних моделей комунікації. Водночас виявлені приховані побоювання та стереотипи вказують на необхідність подальшого розвитку корпоративної освіти й формування інклюзивної культури, заснованої на емпатії, взаємній повазі та розумінні психологічних особливостей таких колег.

Аналіз діяльності інструментів впливу громадських організацій на ефективність процесів реінтеграції ветеранів до цивільного робочого середовища свідчить про зростання соціальних ініціатив, розвитку соціального підприємництва та некомерційної мети такого впливу. Подальші дослідження мають бути сконцентровані на розширенні вибірки громадських організацій та інших неприбуткових організацій з тим, щоб максимально дослідити рівень та масштаби їхнього впливу на процеси ефективної реінтеграції ветеранів до цивільного трудового середовища.

Доцільним є також здійснити більш глибокий аналіз впливу військового досвіду на поведінкові моделі ветеранів у цивільних трудових колективах. Зокрема, потребує вивчення питання, як трансформуються навички командної взаємодії, що сформовані в умовах жорсткої ієрархії, після переходу до гнучкіших організаційних структур. Особливої уваги потребує визначення ефективних інструментів подолання культурного розриву між військовою та цивільною трудовою культурами, адже саме цей бар'єр найчастіше ускладнює комунікацію, прийняття рішень і формування екологічних робочих стосунків.

Перспективним напрямом є також оцінка впливу інклюзивної практики роботодавців (адаптовані посадові інструкції, менторство, командне наставництво, психологічний супровід) на швидкість і якість інтеграції ветеранів у трудові колективи. Дослідження можуть зосереджуватися на порівнянні різних моделей підтримки, з метою визначення, які саме програми дають найкращі результати в сучасних реаліях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2008 р. № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-p#Text>
2. Ребуха Л., Шквир О., Казакова Н., Поліщук О. Наукові напрями та етапи професійної роботи у закладах загальної середньої освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2022. № 2 (17). С. 52–64.
DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.17.2022.266657>
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
4. Пшик-Ковальська О., Замулко І., Перун В. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110>
5. Дослідження: Потреби ветеранів 2023 року // Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів, соціологічна служба «Рейтинг». URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/>
6. Махлузарідес М., Харченко В., Серета П. Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні (Результати дослідження reSCORE у 2024 році). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/adaptatsiya-do-tsyvilnoho-zhyttya-klyuchovi-napryamy-dlya-posylennya-reintehratsiyi-veteraniv-ta-veteranok-v-ukrayini-rezultaty>
7. Чернишова І., Перун Ю., Бойченко О. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни: посібник для керівника // Громадська організація АСМР Україна, за підтримки МХП, 2023. URL: https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Посібник-для-керівника__150x210_1810.pdf
8. Sachdev S., Dixit S. Military to civilian cultural transition experiences of retired military personnel: a systematic meta-synthesis. *Military Psychology*. 2023. P. 1–14.
DOI: <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2237835>
9. Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни : монографія / В. П. Кохан та ін. ; за ред. В. П. Кохан, І. О. Мамаєва. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПРН України, 2024. 214 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monografiya_veterani_2024.pdf
10. Лучанинова О., Пилипчук Я. Ізраїльський досвід реабілітації військових ветеранів для системи підготовки військових психологів в Україні. *Education: Modern Discourses*. 2024. № 7. С. 132–140.
DOI: <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-13>

11. Коленіченко Т. Роль громадської організації в процесі соціальної адаптації ветеранів гібридної війни: досвід реалізації проекту «Норвегія – Україна». *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2022. Вип. 2 (99). С. 197–208.

DOI: 10.31499/2618-0715.2(9).2022.267345

12. Напрями діяльності // Центр зайнятості вільних людей. URL: <https://www.czvl.com.ua/pro-nas/>

13. Навігація повернення ветеранів: професійні рішення для компаній. Як розробити та впровадити ефективну Програму ветеранів-ок у компанію: посібник // ГО «Центр зайнятості вільних людей», та партнери. 2024. URL: https://www.czvl.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/posibnyk-navigacziya-povernennya-veteraniv_czvl.pdf

14. Асоціація підприємців-ветеранів АТО. URL: <https://apva.com.ua>

15. Громадська організація "Плем'я". URL: <https://plemya.community/maemo-robotu>

16. Перехід від військової служби до цивільного життя: контексти, досвіди, рішення. Дослідження ГО «Правовий центр Принципи». Київ, 2025. 224 с. URL: <https://www.pryncyp.org/analytics/perehid-vid-vijskovoyi-sluzhby-do-zyvilnogo-zhyttya-konteksty-dosvidy-rishennya/>

17. План України : Розпорядження Кабінету Міністрів від 18.03.2024 р. № 244-р. (відповідно до реалізації ініціативи ЄС «Ukraine Facility»). URL: <https://me.gov.ua/view/bb34572a-7998-4ffc-a3c6-83af50e88560>

18. Про затвердження стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року : Наказ Міністерства оборони України від 29.12.2024 р. № 862/нм. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku>

19. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету міністрів України від 31.12.2024 р. № 1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-p#Text>

20. ГО «Простір можливостей». URL: <https://pm.in.ua/#services>

REFERENCES

Asotsiatsiia pidpriyemtsiv-veteraniv ATO [Association of Veteran Entrepreneurs of ATO] <https://apva.com.ua>

Chernyshova I., Perun Yu. & Boichenko O. (2023). *Adaptatsiia veteraniv v orhanizatsiiu pislia povernennia z viiny: posibnyk dlia kerivnyka* [Adaptation of veterans into an organization after returning from war: a guide for the manager]. *Hromadska orhanizatsiia ASMR Ukraina*. https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Posibnyk-dlia-kerivnyka___150x210_1810.pdf

ГО «Правовий центр Прынцуп» (2025). *Perekhid vid viiskovoi sluzhby do tsyvilnogo zhyttia: konteksty, dosvidy, rishennia. Doslidzhennia HO «Pravovyi tsentr Prynцyp»* [Transition from military service to civilian life: contexts, experiences, solutions. Research by NGO 'Legal Center Prynцyp']. Kyiv. <https://www.pryncyp.org/analytics/perehid-vid-vijskovoyi-sluzhby-do-zyvilnogo-zhyttya-konteksty-dosvidy-rishennya/>

ГО «Простір можливостей» [NGO 'Space of Opportunities'] <https://pm.in.ua/#services>

ГО «Tsentr zainiatosti vilnykh liudei». (2024). *Navihatsiia povernennia veteraniv: profesiini rishennia dlia kompanii. Yak rozrobyty ta vprovadyty efektyvnu Prohramu veteraniv-ok u kompaniiu: posibnyk* [Navigating the return of veterans: professional solutions for companies. How to develop and implement an effective Program for male and female veterans in a company: a guide]. https://www.czvl.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/posibnyk-navigacziya-povernennya-veteraniv_czvl.pdf

Hromadska orhanizatsiia "Plemia" [Non-governmental organization 'Plemya' (Tribe)] <https://plemya.community/maemo-robotu>

Kokhan V. P. & Mamaiev I. O. (2024). *Pravove zabezpechennia profesiinoi adaptatsii ta prava na pidpriyemnytsku diialnist veteraniv viiny : monohrafiia* [Legal support of professional adaptation and the right to entrepreneurial activity of war veterans: a monograph]. Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy. https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/monografiya_veterani_2024.pdf

Kolenichenko T. (2022). Rol hromadskoi orhanizatsii v protsesi sotsialnoi adaptatsii veteraniv hibrydnoi viiny: dosvid realizatsii proiektu «Norvehiia – Ukraina» [The role of a non-governmental organization in the process of social adaptation of hybrid war veterans: experience of implementing the 'Norway - Ukraine' project]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita*, 2 (99), 197–208. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267345](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267345)

Kravchuk O. I., Varis I. O. & Yakovlenko M. V. (2024). *Teoretyko-metodychni zasady ta praktyky onbordynhu personalu v systemi kadrovoho zabezpechennia pidpriyemstva: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh viiny* [Theoretical and methodological foundations and practices of staff onboarding in the enterprise personnel provisioning system: challenges and adaptation in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>

Luchaninova O. & Pylypchuk Ya. (2024). *Izrail'skyi dosvid rehabilitatsii viiskovykh veteraniv dlia systemy pidhotovky viiskovykh psykholohiv v Ukraini* [Israeli experience of military veterans' rehabilitation for the system of training military psychologists in Ukraine]. *Education: Modern Discourses*, 7, 132–140. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-13>

Makhlyzarides M., Kharchenko V. & Sereda P. (2024). *Adaptatsiia do tsyvilnogo zhyttia: kliuchovi napriamy dlia posylennia reintehratsii veteraniv ta veteranok v Ukraini (Rezultaty doslidzhennia reSCORE u 2024 rotsi)* [Adaptation to civilian life: key directions for strengthening the reintegration of male and female veterans in Ukraine (reSCORE 2024 research results)]. <https://www.undp.org/ukraine/publications/adaptatsiya-do-tyvilnogo-zhyttya-klyuchovi-napriamy-dlya-posylennia-reintehratsiyi-veteraniv-ta-veteranok-v-ukrayini-rezultaty>

Ministerstvo obrony Ukrainy. (2024, December 29). *Pro zatverdzhennia stratehii zaluchennia, rozvytku ta utrymannia ljudskoho kapitalu v sylakh obrony Ukrainy na period do 2027 roku : Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy vid 29.12.2024 r. № 862/nm* [On approval of the strategy for attracting, developing, and retaining human capital in the defense forces of Ukraine for the period up to 2027: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated December 29, 2024 No. 862/nm]. <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukrayini-vid-vid-29-12-2024-862-nm-pro-zatverdzhennya-strategiyi-zaluchennya-rozvitku-ta-utrimannya-lyudskogo-kapitalu-v-silah-oboroni-ukrayini-na-period-do-2027-roku>

Plan Ukrainy : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv vid 18.03.2024 r. № 244-r. (vidpovidno do realizatsii initsiatyvy YeS «Ukraine Facility») [Ukraine Plan: Order of the Cabinet of Ministers

dated March 18, 2024 No. 244-r (according to the implementation of the EU initiative 'Ukraine Facility') (2024, March 18). <https://me.gov.ua/view/bb34572a-7998-4ffc-a3c6-83af50e88560>

Pro skhvalennia Stratehii formuvannia systemy povernennia z viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh : Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 31.12.2024 r. № 1350-r [On approval of the Strategy for forming the system of return from military service to civilian life for the period up to 2033 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2024 No. 1350-r] (2024, December 31). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-r#Text>

Pro zatverdzhennia Kontseptsii derzhavnoi systemy profesiinoi oriiientatsii naselennia : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.09.2008 r. № 842 [On approval of the Concept of the state system of professional orientation of the population: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 17, 2008 No. 842] (2008, September 17). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-p#Text>

Pshyk-Kovalska O., Zamulko I. & Perun V. (2025). Vykyky ta perspektyvy sotsialno-profesiinoi adaptatsii veteraniv v Ukraini: administratyvni mekhanizmy ta upravlinski rishennia [Challenges and prospects of socio-professional adaptation of veterans in Ukraine: administrative mechanisms and management solutions].

Ekonomika ta suspilstvo, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110>

Rebukha L., Shkvyr O., Kazakova N. & Polishchuk O. (2022). Naukovi napriamky ta etapy proforiiientatsiinoi roboty u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Scientific directions and stages of vocational guidance work in institutions of general secondary education]. *Profesionalizm pedahoha: teoretychni y metodychni aspekty*, 2 (17), 52–64. <https://doi.org/10.31865/2414-9292.17.2022.266657>

Sachdev S. & Dixit S. (2023). Military to civilian cultural transition experiences of retired military personnel: a systematic meta-synthesis. *Military Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2237835>

Tsentr zainiatosti vilnykh liudei. Napriamy diialnosti [Lines of activity]. <https://www.czvl.com.ua/pro-nas/>

Ukrainskyi veteranskyi fond Ministerstva u spravakh veteraniv & sotsiolohichna sluzhba «Reitynh». (2023). Doslidzhennia: Potreby veteraniv 2023 roku [Research: Needs of veterans in 2023]. <https://veteranfund.com.ua/analitics/needs-of-veterans-2023/>

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 19.12.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.

■